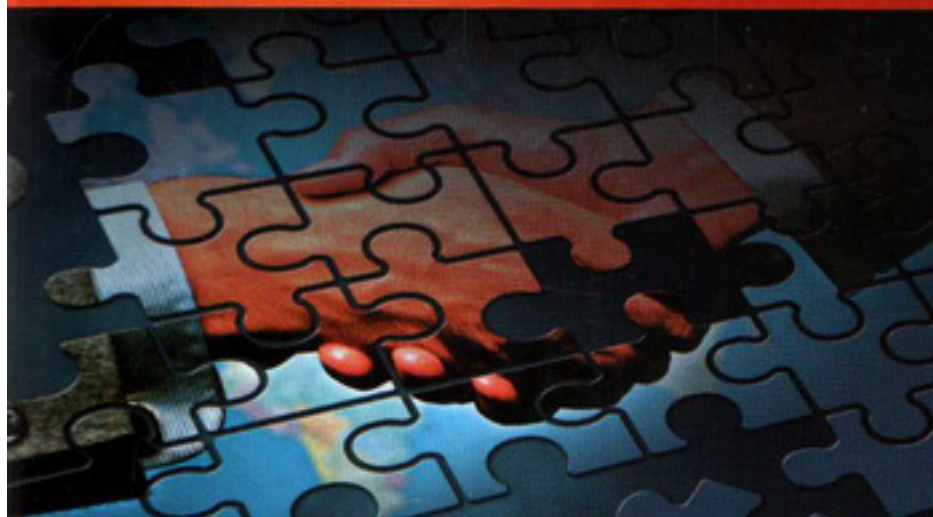


В. Г. Лошкарев

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

первые три года работы

От автора бестселлера «Организация бизнеса с нуля»



 **ПИТЕР®**

Василий Лошкарёв

**Развитие бизнеса:
первые три года работы**

«Питер»

2008

Лошкарев В. Г.

Развитие бизнеса: первые три года работы / В. Г. Лошкарев —
«Питер», 2008

Согласно статистике, только треть образовавшихся предприятий перешагивает годовой порог существования. И это во многом зависит от того, какими были первые шаги молодых компаний. Как предприятию сформировать качественный задел и свести к минимуму возможные ошибки, чтобы успешно развиваться? Василий Лошкарев, автор бестселлера «Организация бизнеса с нуля. Советы практика», рассматривает ключевые моменты, влияющие на успех деятельности компании: определение целей и задач, формализация функций персонала, создание документооборота, работа с кредитными линиями и привлечение инвестиций, взаимоотношения с государством и особенности налогового учета, а также предотвращение воровства и злоупотреблений среди сотрудников. Книга будет полезна как начинающим предпринимателям, так и опытным руководителям, решившим по-новому взглянуть на свой бизнес.

© Лошкарев В. Г., 2008

© Питер, 2008

Содержание

Введение	5
ГЛАВА 1	6
ГЛАВА 2	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Василий Лошкарев

Развитие бизнеса: первые три года работы. Продолжение бестселлера «Организация бизнеса с нуля»

Введение

Большое спасибо всем читателям, прочитавшим мою первую книгу «Организация бизнеса с нуля. Советы практика». Отдельное спасибо тем, кто прислал отзывы по электронной почте. Ко мне приходили письма от читателей из всех уголков нашей огромной страны – это Якутия, Архангельск, Москва, Саратов, Брянск и др. Отдельный привет читателям из Молдовы и Казахстана. В этих отзывах были не только просьбы раскрыть более полно тот или иной вопрос, но и благодарности за хорошую книгу, доступность изложения информации, ее актуальность.

Благодаря вашим благожелательным отзывам я взял на себя смелость написать следующую книгу, ту, которую вы сейчас держите в руках. В ней я постарался разобрать те трудности, которые возникают перед бизнесом в первый год деятельности, когда он начинает резко, бурно развиваться и многое приходится перестраивать на ходу.

Как и в первой книге, предпринята попытка рассмотреть типовые, наиболее распространенные проблемы и ошибки, большую часть из которых я совершил сам. В первую очередь я старался указать, как не надо делать и как решаются наиболее типовые, повторяющиеся задачи. Все остальные варианты будут вашими, и обычно они являются правильными. У них разная эффективность, но грубых просчетов вы должны избежать. В тексте иногда попадаются прямые ссылки на книгу «Организация бизнеса с нуля. Советы практика». Я старался не повторяться, но кое-где получились совпадения. Приношу свои извинения, по-другому не получалось.

Отдельная благодарность литературным редакторам издательства «Питер», вложившим в обе книги много труда, благодаря чему они стали лучше.

По-прежнему жду отзывов по адресу vgkniga@mail.ru. Пишите, что считаете нужным, буду рад любым отзывам. Вокруг нас слишком много информации, чтобы позволять тратить время на посредственное изложение.

С уважением,

Лошкарев Василий Геннадиевич

ГЛАВА 1

Повторение пройденного. Снова о миссии, целях, задачах и планах

Это может показаться странным, но мы снова начинаем с миссии организации. С целеполагания. Слишком непростой и даже неоднозначной оказалась тема. Необходимость наличия у организации миссии уже ни у кого не вызывает отрицания. О ее актуальности говорят столько, что все знают – миссия нужна. А вот дальше начинаются проблемы, потому что далеко не все знают или понимают, зачем она, собственно, нужна, что она дает организации. Более того, как большая часть человечества спокойно живет без поиска смысла жизни, так и большинство фирм достаточно успешно существуют без миссии. Во всяком случае, у нас в стране именно так (по моим ощущениям, и за границей тоже). Но! Многие бизнес-учебники начинают с рассмотрения миссии (моя книга не исключение), предназначение бизнеса обсуждают на бизнес-тренингах и различных курсах – значит, миссия фирмы нужна. Поэтому ее рожают в муках, перебирают варианты... Ищут и ищут наиболее полные и емкие формулировки. В результате чаще всего на свет появляются какие-либо монстры с громоздкими и невменяемыми фразами и понятиями. При этом создатель данного шедевра испытывает вполне законную гордость от содеянного и обижается, что окружающие не всегда разделяют с ним его радость. Действительно, автор обычно понимает, о чем он написал. Он проделал громадную работу, перебрал множество вариантов и сократил текст до трех-четырёх строк, а окружающие все равно недовольны. Нормальная реакция. Как человек, сам неоднократно прошедший через процесс создания миссии организации и получивший весьма посредственные результаты, со всей ответственностью заявляю – очень трудно. Во всяком случае мне.

Так зачем она нужна – миссия, и можно ли обойтись без нее? Начну с конца: можно. Более того, если вы ничего толкового и внятного выдать не можете и считаете, что не особо она вам нужна, то даже нужно. Лучше не иметь ничего, чем использовать неудобоваримую и нежизнеспособную формулировку. Даже и формулировки иногда получаются ничего, но все равно какие-то неживые, пластмассовые, фальшивые. Миссия – это как национальная идея, просто придумать ее невозможно. Она должна родиться изнутри организации, из вектора движения, отражать емко ее предназначение. Это должно быть органическим результатом развития мысли создателя предприятия. Естественно, что само по себе ничего не происходит, и миссия является результатом осознанной работы. Об этом следует помнить. Также необходимо стараться сформулировать предназначение бизнеса с точки зрения вечности. Чем короче, тем лучше. Формулировки «В настоящий момент времени наша миссия состоит в...» абсурдны. А что завтра – смысл деятельности поменяется? А вчера он был другим? Организация – живой организм с присущей ему инерционностью. Целеполагание невозможно уложить в момент времени.

С этой точки зрения, не каждому собственнику необходимо письменно формулировать предназначение его организации, так как он вообще-то знает, для чего создан его бизнес. Особо не заморачиваясь такими сложными высокими материями, он (или она) прекрасно руководит и не испытывает никаких проблем. Полностью согласен с таким подходом – не терзает, и не надо. Но уж если заело, то делать придется как следует.

Что дает наличие миссии – как собственнику и руководителю в одном лице, так и коллективу? Смысл существования. Миссия дает ответ на вопрос «зачем?» В книге «Организация бизнеса с нуля. Советы практика» я приводил пример организации «Облако счастья». Ее предназначение состояло в создании хорошего настроения у всех детей и взрослых на празднике. Это пример долгосрочного вектора: создавать хорошее настроение нужно будет всегда.

Будут меняться способы, названия праздников, сотрудники, а хорошее настроение создавать надо. Соответственно, хозяин бизнеса однозначно понимает, для чего существует его дело, сотрудники тоже не задаются лишними вопросами. Все усилия согласуются с предназначением организации. Рассматривает ли кто-то оборудование, пишется ли сценарий, общаются просто с соседями по дому о работе – человек осознает, что все средства ведут к одной цели. Возникает бесконечное разнообразие вариантов для магистрального направления. Если просто обозначить, что миссия состоит в том, чтобы веселить людей с помощью клоунов, то возникающие ограничения огромны, как в вариантах, так и во времени.

Можно сказать, что миссия вашей организации – получение прибыли и удовлетворение ваших потребностей. Согласен, собственный бизнес именно для этого создается и существует. Однако фраза «Все должны работать, чтобы я больше жрал» мало подходит для цели существования. Для персонала это точно не подойдет – людям необходимо иметь высокие цели, а не служить кому-либо для удовлетворения его прихотей. То есть, даже если вы создали бизнес именно с такой (абсолютно правильной и нормальной) целью, не обязательно декларировать ее, как смысл жизни организации. Учитывайте, что после удовлетворения вашей текущей потребности в деньгах далее все равно появятся другие, более интересные и далекие цели. Дополнительно обращаю ваше внимание: что даже если дело создано для реализации какой-либо замечательной и крайне нужной обществу и стране идеи, например выпуска нового лекарства, то все равно это *ваша* идея, и, следовательно, ее реализация служит для удовлетворения *ваших*, пусть даже самых возвышенных, потребностей.

Для внешней среды миссия организации менее важна, чем для внутренней (коллектива). Но если вы осознали и озвучили предназначение вашего дела, оно неизбежно будет транслироваться во внешнее окружение. Ваши партнеры, покупатели, конкуренты, случайные посетители будут знать миссию вашей организации. Большая часть игнорирует эту информацию, но кто-то обратит на нее внимание. Надуманная миссия будет вызывать самые разные мысли, чувства и ассоциации – кроме положительных, нужных вам. Над наивностью «живой» миссии кто-то, может, и посмеется, но отрицательных мыслей не возникнет. Кому-то может понравиться формулировка миссии, и он будет уважать вашу компанию еще сильнее. Как влиять на внешнее окружение при помощи миссии, я не знаю. Такого опыта не имею, разбирайтесь сами.

Доводить смысл миссии в коллективе необходимо до всех и непрерывно. При этом начинать надо с себя. Хозяин является душой организации – как он ведет себя по отношению к фирме, так же ведут себя и сотрудники. Невозможно научить людей бережливости в трудное время, если собственник не ограничивает своих расходов. Не выполняются планы, если хозяин не сдерживает своих обещаний. Невозможно требовать с сотрудников творческой и ответственной работы, если руководство спрашивает и оценивает результаты по формальным признакам. Так же дело обстоит и с миссией. Даже если вы родили замечательную, родную делу формулировку и после этого о ней забыли, то персоналу она тем более не понадобится. Если вы будете серьезно воспринимать смысл предназначения своей организации, то в первую очередь ваша деятельность станет более осмысленной. Сформулированная миссия означает, что поиск, эксперименты и метания кончились – впереди вечность. Формулировка предназначения организации должна быть на видном месте. Ее необходимо регулярно цитировать на планерках, с нее начинать собрания коллектива. В результате формируется коллективный разум, концентрируются усилия. Это может показаться смешным, но если миссия не придумана, а рождена, если вы относитесь к ней абсолютно серьезно, то и сотрудники будут воспринимать ее точно так же. Из нее персонал получает исходную информацию для своей осмысленной деятельности. Так, если вы соберетесь производить байдарки, но ваша истинная (тайная) цель – строить пароходы, то и миссия должна подразумевать создание возможностей для передвижения по воде. Тогда в сознании ваших подчиненных не будет ограничительных рамок, и когда вы объявите о начале нового проекта, это, наверное, вызовет удивление, но вряд ли антаго-

низм. Напротив, если вы решили создать лучшие и самые разнообразные байдарки в мире, то миссия должна отражать именно это. Но еще раз – **лучше никакой миссии, чем придуманная**. Дольше проживете (в смысле бизнеса). Нельзя путать девизы (слоганы) с предназначением организации. Лозунг «Балтика – знаменитое пиво России» относится к товару, но не к предназначению организации. О миссии все. В конце концов, непосредственно она денег не приносит (но и не забирает).

Резюмируем:

- Миссия (предназначение) организации необходима.
- Без миссии организация может превосходно и очень долго существовать.

Лучше никакой миссии, чем придуманная.

- Миссия дает вектор деятельности организации и служит в первую очередь для работы с коллективом, и уже потом предназначена для внешнего окружения.

ГЛАВА 2

Изменение ролей в коллективе. Формализация выполняемых функций

Когда вы только начинаете бизнес, состоит он обычно из одного человека – вас. В предыдущей книге я пытался убедить читателей, что лучше всего начинать дело одному. Если обстоятельства таковы, что вы приступаете к созданию бизнеса с партнером или партнерами, то работать совместно в бизнесе категорически запрещается. По моему опыту исключения бывают, но очень редко, и в таком случае один из партнеров ярко выраженный лидер. Поэтому считаем, что работает один человек. После принятия решения о создании бизнеса процессы начинают идти лавинообразно. Одновременно необходимо решать большое количество задач. Из основных это:

- регистрация предприятия;
- поиск помещения;
- оснащение бизнеса;
- подбор персонала;
- работа с первыми заказчиками.

Как они решаются (за исключением работы с заказчиками), было рассмотрено в книге «Организация бизнеса с нуля. Советы практика». Сейчас речь пойдет о другом. Почти все из перечисленного приходится делать сразу. С этого момента начинается самое интересное. Вы начнете принимать на работу первых людей либо будете с кем-то заключать договоры на выполнение тех или иных услуг. Например, бухгалтер может работать на полную ставку и быть постоянно на рабочем месте, а может работать на часть ставки и приходить на несколько часов в неделю. С приходящим сотрудником, работающим не на полную ставку, не находящимся постоянно на рабочем месте, все более-менее понятно – у него достаточно определенный круг обязанностей. Персонал же, находящийся в штате и работающий полный день, будет иметь нагрузку разнообразную и неравномерную.

Один и тот же человек может принимать телефонные звонки, отправлять факсы, заполнять договоры, обрабатывать заявки и формировать отгрузки. Кто-то другой будет разгружать и загружать, собирать мебель, давать консультации о товаре (услуге) и выполнять еще пару-тройку дел. Собственник тоже не отлынивает и на равных участвует во всех процессах. К тому же, в начальный период дел может быть не очень много, и совмещение является единственным и абсолютно правильным вариантом. При этом, захваченные вашим энтузиазмом и осознанием участия в созидательном процессе сотрудники достаточно охотно выполняют большое количество функций, как профильных, так и непрофильных, и помогают друг другу бескорыстно. Абсолютно правильное и нормальное состояние. В таком виде фирма больше всего напоминает маленькую дружную семью. Если бизнес остается в небольшом формате, есть реальный шанс и дальше сохранить такую атмосферу и такую же загрузку. Хорошая нормальная ситуация. Но, на мой взгляд, она возможна только при количестве сотрудников до трех-четырех человек, включая работающего собственника, ну, может быть до пяти. При дальнейшем увеличении штата уже необходимо структурировать выполняемые функции. Дополнительным требованием для изменений в работе является смена восприятия персоналом своей фирмы. Спустя какое-то время организация, пройдя период становления, переходит к более стабильной стадии существования. **Если период становления затягивается, то и он начинает восприниматься как какое-то привычное и уже устоявшееся состояние.** По моим наблюдениям, это происходит примерно через полгода. Точно определить момент, начиная с которого необходимо забирать у человека те или иные функции, невозможно – только эмпирически.

Перестает сотрудник справляться – значит, пора брать нового человека на какие-то операции. Начинать лучше с себя. Ваша задача как руководителя – не тащить весь воз рутины на себе, а доверять работу исполнителям. Если делегирование задач и полномочий удастся производить с самого начала, то впоследствии будет гораздо проще.

Конечно, серьезным вопросом по расширению штата является увеличение фонда оплаты труда. Добавился новый сотрудник – скачкообразно выросли затраты. Мой опыт подсказывает: есть деньги – не экономьте. Не жмитесь на эти тысячи рублей, платите. Нельзя экономить на своем личном времени и здоровье. Причем если здоровье можно хотя бы попытаться купить, то время – единственный **абсолютно** невосполнимый ресурс. Если вы еще не задумывались над этим, осознайте, ужаснитесь и берегите его. Если нет денег на оплату нового сотрудника, то и обсуждать нечего, крутитесь как можете.

Дополнительная сложность с принятием на работу сотрудника связана с его возможно неполной загрузкой. Тоже достаточно опасно. Эту тему более подробно мы разберем в главе 4 «Анализ вариантов выбора решений (действий) при возникновении новых задач и проблем».

При делегировании полномочий необходимо исходить из предпосылки, что работают у вас не идиоты, а люди вменяемые, не хуже и не глупее вас, и, следовательно, должны справиться со своей работой. Если они идиоты, то от таких необходимо избавляться. Но корень проблемы обычно в руководителе, т. е. в вас. При постановке и обсуждении задач обязательно, запомните, **обязательно**, сотрудник должен вам рассказать, как он понял поставленную задачу и как он будет ее решать. То есть сперва вы рассказываете, что необходимо сделать, обсуждаете, как это возможно сделать, приходите к согласию, а после сотрудник сам снова вам все рассказывает. Если вы до сих пор не пробовали это проделать, настоятельно рекомендую. Так забавно. Искривляются самые простые поручения – это ярчайший пример «испорченного телефона». Кстати, именно поэтому все важные звонки и совещания необходимо проводить самому. В противном случае до контрагента и коллектива доводится не совсем то или совсем не то, что вы имели в виду. К периоду перераспределения функций желательно иметь для каждого сотрудника (функциональной единицы) должностные инструкции (обычно их нет).

Должностные инструкции вызывают у некоторых руководителей противоречивые чувства и отрицание их необходимости. Причин обычно две. Первая – обычный страх. Напишешь человеку инструкцию, а он потом другие задания выполнять не будет. Вторая – грамотно прописать выполняемые подчиненным действия трудно, типовая инструкция не подходит. На производстве, где выполняемые действия формализованы, создать инструкцию легче, поскольку понятно, что человек делает. В коммерческой организации, в условиях, когда необходима высокая скорость принятия и воплощения решений, сделать это гораздо сложнее. Обе причины взаимосвязаны. Вполне обосновано предположение, что сотрудник, получивший должностную инструкцию, не будет больше выполнять непрофильные задания, а все в инструкцию не впишешь. Вынужден согласиться со всем изложенным. Но должен вам сказать, что хорошо проработанная и выполняемая должностная инструкция является важнейшим элементом структурирования и упорядочения процессов работы. Как только вы начнете прописывать имеющиеся и возможные действия сотрудника, картина будет сперва хаотичной, а затем все начнет складываться в систему. Система – это главное в работе. Только система способна конкурировать с другой системой, все остальное проигрывает.

Главная опасность должностных инструкций – вероятность заостенения организации. Есть инструкция, вот ее и выполняем. Именно поэтому должностные инструкции не особо нужны на начальном этапе в молодой, стремительно развивающейся организации.

В целом необходимо вырабатывать отношение к инструкциям не как к догмам, а как к руководству к действиям. Они должны помогать в критических случаях, распределять ответственность. Скорее это должен быть не список выполняемых действий, а документ, определяющий характер выполняемых работ, необходимые **обязательные** действия, степень ответствен-

ности и уровень принятия решений, компетенцию специалиста. Обязательными действиями может быть заполнение формуляров на клиентов, порядок завершения работы и т. п. Также должностная инструкция помогает ставить на место зарвавшегося сотрудника. Например, у вас есть юрист. В основном он занимается ведением договоров по сделкам и отказывается оформить какой-либо акт, ссылаясь на..., да не важно, на что ссылаясь. Но вы-то знаете, что время у него есть, он особо не перерабатывает и зарплата вполне нормальная, чтобы он не выступал лишним раз. Тогда должностная инструкция – прекрасный инструмент, чтобы напомнить о выполняемых обязанностях. Не нужно ни кричать на человека, ни доказывать что-то. Просто объясняете: «Петрович, это твоя работа, а не секретаря и не бухгалтера. При приеме на работу оговаривалось. Забыл? Иди и вместо пятого перекура за последний час быстренько сделай». Диалог бывает с вариациями, но смысл не меняется. Обижаются, конечно, но чаще всего помогает. Персонал должен знать, кто в фирме хозяин и на кого все работают. При этом нежелательно использовать должностную инструкцию как инструмент давления на неудобного сотрудника. С ее помощью необходимо исправлять ситуацию, но не доводить подчиненного до увольнения. И вам необходимо помнить: использовать ее таким образом можете не только вы, но и ваши подчиненные, руководители подразделений. Как только вы хотя бы раз используете данный документ не для определения границ ответственности, не как регламентирующий документ, а как документ карательный, есть вероятность, что его тут же начнут выполнять по формальным признакам, чтобы никто не подкопался. Инструкция должна помогать, а не мешать.

Чем еще хороши должностные инструкции либо их аналоги? Они позволяют специализировать работу сотрудников. Вам и персоналу становится ясно, с кого за что спрашивать, к кому по каким вопросам обращаться. Еще раз обращаю ваше внимание: когда вы начнете прорабатывать инструкцию, вам придется полностью и подробно расписать все технологические процессы в фирме и распределить их по персоналу. Поскольку любая организация – живой организм, а новая организация – еще и активно развивающийся, должностные инструкции необходимо периодически пересматривать. Как часто? Определенного ответа нет. Если скорость изменений высока, то может быть раз в квартал, может быть раз в полугодие. Сотрудник должен знать, что регламентирующий документ можно менять, и быть готов к этому. Дополнительно при создании инструкции вы получаете свод требований к специалисту, что облегчает поиск нового сотрудника.

При внесении изменений в инструкцию случается дополнение обязанностей. Это всегда вызывает недовольство. Боритесь методом кнута и пряника. Чаще всего приходится просто приказывать, прибавлять зарплату не всегда необходимо и возможно. Учитывайте, что пороговая величина, после которой прибавка чувствуется, составляет не менее 10% от оклада (оптимально от 15%).

Вместо инструкций некоторые авторы рекомендуют внедрить свод корпоративных правил – как вести себя сотрудникам и руководству в той или иной ситуации. Думаю, это тоже хороший вариант. Мне приходилось составлять подобного рода правила – мы называли их «стандарты» – считаю этот подход вполне нормальным. Естественно, это тоже должен быть не формальный документ, а действующий регламент. Такой документ распространяет свое действие на всю организацию, всех ее сотрудников, поэтому должностные инструкции вполне могут дополнять его уже в конкретных случаях. «Стандарт» определяет общий подход к решению тех или иных проблем, правила постановки задач перед подчиненными, ответственность подчиненного и руководителя, уровень принятия решений. На практике это выглядит примерно так. Описывается, какие вопросы решаются на уровне руководства и замов (начальников отделов), какие непосредственно исполнителями. Здесь можно отталкиваться от сумм и сроков поставок, выполнения услуг, сложности и разнообразности заказа. Сколько времени отводится на решение, в какой форме (письменной или устной) согласовываются действия между

руководителем и подчиненными, между отделами, подаются данные о решении, как действуют подчиненные во внештатных ситуациях. Еще раз обращаю ваше внимание, что в небольших организациях все обычно решается на уровне обычного общения, и проблемы возникают при расширении штата.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.